

MOTIVAÇÃO PARA O COMBATE

Coronel Fernando Rodrigues Goulart, Exército Brasileiro

OS ASPECTOS relativos à motivação e ao moral têm sido alvo da atenção de inúmeros chefes e pensadores militares, ao longo dos tempos. Em 401 a.C., Xenofonte já aludia à “força da alma” para convencer os gregos, em campanha pela Ásia, a resistirem ao inimigo e voltarem à pátria. Mais ou menos à mesma época, na China dos reinos combatentes, Sun Tzu salientava a importância da “lei moral”, em seus ensinamentos sobre a arte da guerra. Os romanos conheceram bem a importância do moral e da motivação, e usaram esses princípios como critérios na organização de suas legiões. Mais recentemente, no século XIX, Clausewitz afirmou, categoricamente, que “nenhuma vitória, em seus efeitos, pode ser esclarecida sem que se recorra às impressões morais”.¹

Entretanto, a Segunda Guerra Mundial foi o primeiro conflito em que o comportamento do homem no campo de batalha foi analisado de forma científica. Estudos dessa época indicam que, apesar da interferência de fatores como terreno, fogos inimigos, logística e mesmo sorte, as frações que logravam atingir seus objetivos durante a batalha o faziam, essencialmente, por possuírem homens mais dispostos a combater.

Apesar do surpreendente avanço tecnológico das últimas décadas, o homem é, ainda hoje, o elemento essencial no campo de batalha: é ele quem conduz os modernos carros de combate e helicópteros, que opera os sistemas de armas, que ataca a partir do bojo das viaturas blindadas e que defende, instalado firmemente no terreno. Por isso, o estudo da motivação

constitui-se não apenas em um requisito essencial à tarefa de liderar homens, mas será também, em muitas situações, a chave para atingir o sucesso em combate.

Significado da Motivação

A motivação pode ser definida como tudo aquilo que leva uma pessoa a agir de determinada forma, ou aquilo que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Diante de determinadas circunstâncias ou sob determinados estímulos, o indivíduo fica propenso a tomar atitudes, agindo ou deixando de agir.

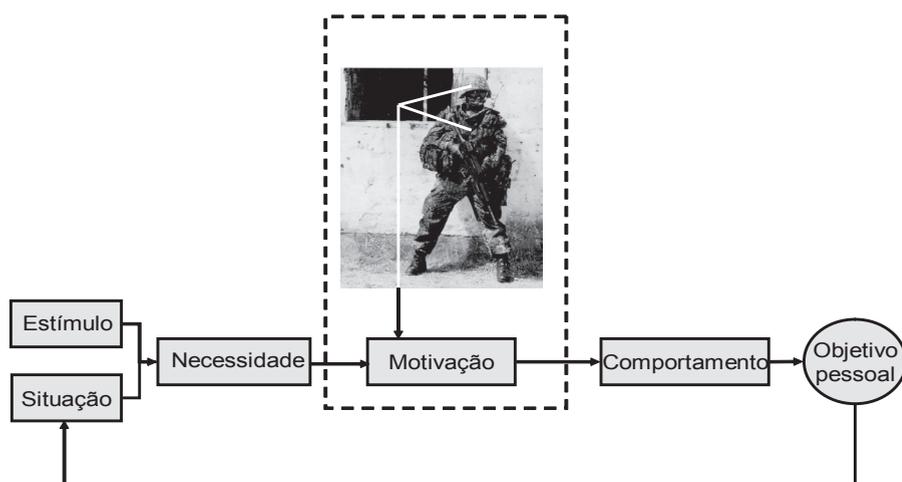
De acordo com Murray, a motivação tem dois componentes essenciais: o “impulso”, que se refere ao processo interno que incita uma pessoa à ação, e o “motivo”, que gera o comportamento e termina ao ser atingido o objetivo que a pessoa tinha em vista. O objetivo visado é a recompensa que sacia o incitamento interno do indivíduo.²

Alguns psicólogos defendem que a motivação inclui, necessariamente, um desejo consciente de obter algo. Vernon insere-se nesse grupo, ao argumentar que a maior parte do comportamento humano possui natureza organizada, motivada e orientada para um objetivo definido. Mesmo que os indivíduos não tenham sempre consciência dos motivos que os impelem, eles estão sempre conscientes dos objetivos que desejam alcançar.³ A figura a seguir esquematiza os aspectos elementares da motivação e sua articulação.

Motivação e Moral

A motivação para o combate pode ser entendida como o impulso que leva o soldado a enfrentar o inimigo no campo de batalha,⁴ ou a força que induz o homem a combater, apesar das adversidades e dos perigos inerentes à guerra.

Motivação para o combate e moral, ou moral militar, são conceitos intimamente relacionados, mas não idênticos. O moral refere-se ao estado psicológico ou à atitude do indivíduo ou do grupo em face da função ou tarefa que se espera que ele desempenhe ou cumpra, ao passo que a motivação compreende os impulsos que levam o indivíduo a agir. Historicamente, a consideração do comportamento humano nas batalhas tem se concentrado no moral coletivo, mas é lícito supor que o procedimento grupal tem como seu condicionante básico a predisposição individual. Segundo essa linha de pensamento,



deve-se tomar, primeiro, a motivação pessoal, antes de relacioná-la com a disposição coletiva para a ação.

Sob um enfoque temporal, pode-se afirmar que o moral refere-se à atitude ou ao estado de preparação para a ação, ao passo que a motivação refere-se aos impulsos que levam à ação. Enquanto o moral tem uma conotação potencial, a motivação tem uma conotação mais dinâmica e, em relação à ação que induz, mais imediata. Desse modo, moral e motivação para o combate podem ser também definidos, respectivamente, como o estado de preparação e o impulso que levam à luta.

Fatores de Motivação

Os motivos para combater são influenciados por aspectos de natureza cultural, étnica e religiosa. Além disso, eles podem variar, e normalmente variam, de um indivíduo para outro. Por isso é possível levantar uma grande variedade de fatores de motivação para o combate, como valores sociais e individuais, ideais e valores

militares, senso de dever, espírito de cumprimento de missão, responsabilidade, espírito de sacrifício, amor à glória, espírito de aventura, liderança, espírito de corpo, coesão da fração, adestramento, autoconfiança, disciplina, logística eficiente, sistemática de substituições e revezamentos, reconhecimento e recompensas, noção quanto à legitimidade da guerra, esperança na vitória, ódio ao inimigo e até mesmo, em muitas ocasiões, o sentimento de autopreservação.

Como se pode depreender dessa extensa lista, a motivação para o combate pode ser abordada sob enfoques variados, incluindo tanto fatores possuidores de grande valor motivador quanto fatores de valor irrelevante, constituindo um universo de idéias um tanto confuso. Nesse contexto, os trabalhos do canadense Anthony Kellet⁵ e do General alemão Dirk Oetting⁶ sobressaem-se por sua atualidade e profun-

didade no tratamento do tema, oferecendo uma base sólida para o estudo da motivação para o combate.

Segundo Kellet, os principais motivadores para o combate são: coesão nas pequenas frações, espírito de corpo, liderança, crenças e noção de valores, recompensas e reconhecimento, adequado emprego dos recursos humanos (política de substituições e revezamentos) e disciplina. O autor reconhece ainda

outros fatores de motivação, como o treinamento (adestramento) e o grau de integração do indivíduo no meio militar, mas admite que eles estimulam o soldado nos preparativos para a guerra, e não durante o combate propriamente dito.

Oetting procurou identificar os motivadores mais importantes. Seu método de trabalho foi compilar, da bibliografia disponível, os fatores que mais foram mencionados pelos diferentes autores. Dessa forma, Oetting identificou os seguintes “fatores essenciais de motivação”: coesão do grupo (em função do objetivo a ser alcançado), liderança na pequena fração, legitimidade e eficiência da força.

A comparação entre os fatores de motivação levantados por Kellet e Oetting é dispensável, já que os dois autores partem de critérios diferentes para elaborar suas listas. Kellet optou por uma abordagem mais abrangente, enquanto Oetting restringiu seu foco sobre os



Exército do Brasil

fatores de motivação que ele considerou mais importantes. Entretanto, a ausência da disciplina entre os fatores essenciais levantados por Oetting chama a atenção.

A disciplina sempre foi considerada um elemento importante para o bom desempenho dos exércitos no campo de batalha. Essa noção atingiu seu auge nos tempos do Absolutismo, época em que o emprego da tática linear, o aumento dos efetivos em combate e a necessidade de coordenação do fogo tornaram-na essencial para manter as tropas em formação e assegurar a vitória. Essa disciplina rígida, baseada em comandos peremptórios e sanções intimidadoras, era necessária para viabilizar a ordem de combate cerrada, e representava mesmo um fator de estímulo para os soldados, que observavam seus efeitos aumentarem as possibilidades de sucesso e, com isso, as chances de sobrevivência de todos.

No decorrer do século XIX, entretanto, a disciplina formal foi perdendo importância para a batalha. O surgimento de novas armas, como o fuzil de repetição, a metralhadora e o canhão de alma raiada, determinou a dispersão e o uso do terreno pela tropa. Com o abandono das formações cerradas, os soldados passaram a escapar à vigilância de seus chefes, o que levou ao arrefecimento da disciplina draconiana que se praticava até então.

Na Segunda Guerra Mundial, a coesão da tropa e a confiança nos comandantes foram muito mais decisivas para o avanço das tropas que as ameaças de punições. O combate em pequenas frações, as manobras dos volteadores e a dispersão no campo de batalha deixavam os homens livres para pensar e agir, fazendo crescer em importância a autodisciplina e o senti-



Exército do Brasil

mento de co-responsabilidade.

As sociedades democráticas modernas deram lugar ao soldado cidadão, que age em consonância com suas convicções cívicas, impulsionado por sua consciência, ou por aquilo que os alemães chamam de *innere Führung* (liderança interior). A entrada em linha desse novo soldado colocou por terra a crença na eficácia da disciplina formal nos campos de batalha, pois só excepcionalmente o seu comportamento em combate seria influenciado pela imposição de ordens e ameaças de sanções.

Vale a pena, ainda, tecer alguns comentários sobre o ódio ao inimigo como motivador. No passado esse fator foi importante em muitos conflitos, e pode-se dizer que ainda é um fator significativo de motivação, particularmente no Oriente Médio, na África e em outras regiões do globo. Na época da Guerra Fria, os soldados do bloco soviético eram doutrinados para odiar seus adversários ocidentais, assim como todo o sistema que eles representavam. No Oriente Médio, facções guerrilheiras e terroristas alimentam-se do ódio para fazer sua luta durar.

Entretanto, para muitos exércitos, entre ele o Exército Brasileiro, o ódio não é fator de motivação relevante. Nem o caráter cordial do brasileiro se coaduna com o ódio, nem as Forças Armadas o estimulam, já que ele dificulta a obtenção da paz que deve seguir-se à guerra. Do que se pode depreender dos relatos dos que participaram da II Guerra Mundial na *front da Itália*, por exemplo, o soldado brasileiro respeitava os alemães, cujas qualidades como combatente ele até admirava. Os prisioneiros eram tratados com consideração pelos seus

captores, tanto que o comando da Força Expedicionária Brasileira teve que agir, muitas vezes, para evitar que eles recebessem cigarros ou palavras amenas antes de serem interrogados sob o impacto psicológico da captura.

Fatores Essenciais de Motivação

Como sugere Oetting, alguns fatores de motivação são mais importantes que outros. Portanto, torna-se útil destacar os fatores essenciais daqueles que têm poder motivador apenas circunstancial. Com esse intuito foi realizada, para embasar o presente estudo, uma pesquisa entre os ex-combatentes brasileiros que participaram da Segunda Guerra Mundial. O resultado apontou para a importância do sentimento do dever, da legitimidade da causa que defendiam, da confiança na eficiência da força, da liderança e da coesão. Entre eles, a maior parte das menções foi reservada para o sentimento do dever, a liderança e a coesão nas pequenas frações.

O valor motivacional do dever a ser cumprido pode ser explicado pela teoria de Maslow,⁷ pois a satisfação decorrente do cumprimento de uma obrigação relevante, em situação que impõe à empresa toda sorte de dificuldades, vincula-se à busca da auto-realização. Vernon argumenta que a motivação de auto-realização relaciona-se com a busca de um padrão de excelência, em que se procura superar qualquer obstáculo para obter êxito.⁸ Ora, na guerra, esse desempenho destacado consiste exatamente no cumprimento de tarefas em combate, a despeito de todos os empecilhos impostos pela situação.

O sentimento do dever é pouco mencionado na bibliografia sobre motivação para o combate, embora seja

citado com frequência nos relatos de guerras e batalhas. Ao que parece, alguns autores têm confundido dever com disciplina, ao passo que outros o incluem entre os ideais

e valores militares, tomando esses últimos como os reais motivadores. Entretanto, o grau em que a dedicação ao dever está arraigada à cultura militar de muitos países, entre eles o Brasil, torna conveniente tomar o sentimento do dever como um fator de motivação específico. Ele constitui-se, segu-

ramente, em um importante suporte moral e psicológico para muitos soldados no campo de batalha.

A liderança é um dos principais fatores de motivação para o combate. A ação firme e decidida do líder, nos momentos mais críticos da ação, tem o poder de elevar o moral da tropa, galvanizar energias e fazer aumentar nos combatentes a vontade de lutar.

A coesão é determinada pela intensidade e qualidade das relações existentes no âmbito dos pequenos grupos, derivando deles para as frações militares tradicionais, como o pelotão e a companhia. Oetting atribui grande valor a esse fator de motivação, cuja eficácia ele associa

à compatibilidade entre os objetivos estabelecidos pelos pequenos grupos informais de soldados e a missão determinada pelo escalão superior à tropa que eles compõem.

A legitimidade da guerra é um conceito que se estabelece e se firma no contexto da sociedade. Os antecedentes, as causas e os objetivos do conflito são interpretados pelos diferentes atores sociais à luz do direito, da razão e da justiça, para virem a se traduzir, pela opinião pública, em noções como validade e procedência da guerra. O soldado, elemento integrante da sociedade, apropria-se da idéia de legitimidade para motivar-se para a luta.





Exército do Brasil

A eficiência da força pode ser sintetizada pela crença do soldado na capacidade de sua organização atingir seus objetivos, sem que isso implique num número desmedido de baixas. A “força” deve ser entendida aqui em sentido lato, isto é, como os grandes comandos operacionais que congregam as estruturas de combate e de apoio ao combate e logístico com as possibilidades de apoio aéreo e naval. Esse fator relaciona-se com a eficácia dos sistemas de armas, do sistema de coordenação e controle, do sistema logístico, da doutrina operacional e das estratégias de emprego.

Estabelecidos os fatores essenciais de motivação, cumpre imaginar como eles surtem efeito. Nesse

momento, vem à mente a necessidade de “confiar”. No final do século XIX, Ardant du Picq referiu-se à “confiança íntima, firme, consciente, que não se esquece no momento da ação”, como um dos elementos necessários aos exércitos eficientes.⁹ Oetting, por sua vez, considerou a confiança como um verdadeiro fator de motivação, embora com um sentido diferente dos demais fatores.

A confiança é, de fato, o meio no qual se articulam os diferentes fatores que motivam o soldado para o combate, estabelecendo vínculos entre eles, transformando-os em um “sistema” capaz de motivar. Ela serve como um catalisador para os fatores de motivação e o amálgama que vai torná-los mais efetivos. Trata-se

da confiança que deve existir entre o comando e a tropa; da confiança entre os integrantes das pequenas frações; da confiança depositada pelo soldado em seu armamento e na eficiência de sua unidade. Inclui-se também, nesse contexto, a capacidade de o soldado crer na legitimidade da guerra, na possibilidade de vitória e na importância de seu próprio papel nessa complexa conjuntura.

Por fim, temos que, estando imbuído do sentimento do dever e confiando na legitimidade da causa, na eficiência da força que integra, nos seus camaradas e no seu líder, o soldado estará bem motivado para combater. **MR**

Referências

1. CLAUSEWITZ, Carl von. *Vom Kriege*. s.l. Leck/Schleswig: 1963. v. I, livro III, capítulo 3.
2. MURRAY, Edward J. *Motivação e Emoção*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S.A., 1986. p. 21.
3. VERNON, M. D. *Motivação Humana*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1973. p. 189.
4. GAL, Reuven. *The Motivation for serving in the Israeli Defense Forces: In the mirror of time*. *Strategic Assessment*, Tel Aviv: v. 2, nº 3, Dez. 1999. p. 2.
5. KELLET, Anthony. *Motivação para o Combate: o comportamento do soldado na luta*. Rio de Janeiro: BIBLIX, 1987.
6. OETTING, Dirk W. *Motivation und Gefechtswert: von Verhalten des Soldaten im Kriege*. Frankfurt: Report Verlag, 1988.

7. Abraham H. Maslow propôs a *Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas*, sugerindo que as tendências motivacionais básicas são organizadas dentro de uma hierarquia. Embora o indivíduo seja influenciado por uma conjunção de motivos, um deles tem, em determinado momento, maior influência sobre seu comportamento. Assim, o indivíduo procura atender, em primeiro lugar (e de forma cíclica), suas necessidades fisiológicas. Em seguida, a pessoa busca segurança e proteção, para depois aspirar ao convívio social, à atenção e auto-estima e, finalmente, à auto-realização.
8. VERNON, M. D. *Motivação Humana*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1973. p. 211.
9. PICQ, Ardant du. *Estudos sobre o Combate*. Rio de Janeiro: BIBLIX, 2000. p. 99.

O Coronel Fernando Rodrigues Goulart é Comandante do 62º Batalhão de Infantaria, unidade da Força de Ação Rápida situada em Joinville (Santa Catarina - Brasil). Formado, em 1980, oficial de Infantaria pela Academia Militar das Agulhas Negras, obteve em 1990 e 1996, respectivamente, os títulos de mestre e doutor em ciências militares. Em funções anteriores foi instrutor na Academia Militar das Agulhas Negras, na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais e na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército; oficial de Inteligência do 1º Batalhão de Forças Especiais e adjunto da Seção de Assuntos Internacionais da 5ª Subchefia do Estado-Maior do Exército. Em 1993 atuou como observador militar da ONU em Moçambique e, em 2001/2002, realizou o Curso de Comando e Estado-Maior das Forças Armadas na República Federal da Alemanha.